Pelletier.

Anwendbarkeit amerikanischer...

Berlin

[1927]

97-84099-3
MASTER NEGATIVE #

COLUMBIA UNIVERSITY LIBRARIES
PRESERVATION DIVISION

BIBLIOGRAPHIC MICROFORM TARGET

ORIGINAL MATERIAL AS FILMED - EXISTING BIBLIOGRAPHIC RECORD

Pelletier.
Anwendbarkeit amerikanischer wirtschaftsmethoden im deutschen einzelhandel; berichterstatter. herr dr. Pelletier ... Berlin, Liebheit [1927]
cover-title. 18 p. 23 cm.

"Sonderdruck aus dem Bericht über die sitzung des einzelhandels-ausschusses des Deutschen industrie- und handelstags in Karlsruhe vom 13. september 1927."

TECHNICAL MICROFORM DATA

FILM SIZE: 35mm **REDUCTION RATIO:** 11:1 **IMAGE PLACEMENT:** IA (IIA) IB IIB

DATE FILMED: 5/27/97 **INITIALS:** TLM

TRACKING # : MSH 24150

FILMED BY PRESERVATION RESOURCES, BETHLEHEM, PA.

Anwendbarkeit amerikanischer Wirtschaftsmethoden im deutschen Einzelhandel

Berichterstatter:
Herr Dr. Pelletier,
Syndikus des Großeinkaufsverbandes Nürnberger Bund, Nürnberg



Sonderdruck
aus dem Bericht über die Sitzung des Einzelhandelsausschusses des Deutschen Industrie- und Handelstags in Karlsruhe vom 13. September 1927

Druck von Liebheit & Thiesen, Berlin SW19, Niederwallstr. 15

Anwendbarkeit amerikanischer Wirtschaftsmethoden im deutschen Einzelhandel.

Dr. **Pelletier** (Nürnberg):

Als der Weltkrieg beendet war und allmählich die verschiedenen, lange Jahre miteinander im Krieg gelegenen Völker wieder einander näher kamen, da erkannten die Völker Europas wohl mit Schrecken, daß die neue Welt in den Jahren, in denen Europa sich zerfleischte, zu einem Wirtschaftsblock von riesenhafter Stärke sich entwickelt hat. Während die europäischen Länder in Zank und Eifersucht eine Balkanisierungspolitik betrieben, erstarkte die amerikanische Union zu einer Macht, die nicht nur diejenigen europäischen Staaten, für die der Krieg unglücklich ausging, weit hinter sich zurückläßt, sondern die auch den Siegerstaaten, einschließlich dem Weltreich England, schwere Zukunftssorgen macht.

Die Gunst der Naturverhältnisse und Naturkräfte half zu diesem unerhörten Aufschwung nicht minder wie die Tatsache, daß die Vereinigten Staaten von Nordamerika aus dem Weltkrieg, der die europäischen Staaten sämtlich an den Rand des Weißblutens brachte, nur wirtschaftlichen Vorteil zogen. Hatten sie doch, weitab vom eigentlichen Kriegsschauplatz, sich an ihm nur insoweit unmittelbar zu beteiligen, soweit sie an ihm Anteil zu nehmen gewillt waren. Diese Wahl bestand für die übrigen Alliierten nicht. Für sie gab es nur ein Einsetzen aller Kräfte bis zum Äußersten, genau so wie für die Mittelmächte. So konnte das glückliche Land in der Zeit größter politischer und wirtschaftlicher Umschichtungen einen Weg der eigenen Entwicklung gehen, dessen Wahl in seiner Hand lag; so wurde die Union in den wenigen Jahren des vergangenen Jahrzehnts zum Weltbankier und gleichzeitig zum Weltgläubigerstaat. Die Wallstreet löste London ab.

Es ist zweifellos, daß diese Gunst der Verhältnisse dazu beitrug, Amerikas Vormachtstellung zu schaffen; es wäre aber falsch, wenn wir nicht gleichzeitig erkennen würden, daß es Eigenverdienst der amerikanischen Wirtschaft, amerikanischen Könnens war und ist, sich diese Vormacht auch über die Krisenjahre, deren schwerstes für die Union das Jahr 1921 war, zu erhalten und mittels organisatorischer Maßnahmen größten Stils zu verteidigen.

Wo derartige Geldmittel wie in Amerika zusammenströmen, bietet sich ein Feld weitgehender Entwicklungsmöglichkeiten für alle Zweige der

Wirtschaft. Am augenfälligsten sind die Fortschritte in der Industrie, und dieses nach außen Sichtbare ist es wohl, warum auch bei uns in Deutschland, wo immer von amerikanischen Zuständen gesprochen wird, in erster Linie an die Industrie gedacht wird. Nicht wenig mag dazu auch der Umstand beigetragen haben, daß der populärste Vertreter der amerikanischen Industrie von heute, der Automobilkönig Henry Ford, es verstanden hat, durch seine eigenen und die durch ihn inspirierten Veröffentlichungen eine Volkstümlichkeit zu erlangen wie kaum je ein Wirtschaftsführer vor ihm. Darüber wird nur zu häufig vergessen, daß Industrialisierung eines Landes in amerikanischem Sinne allein noch keine Amerikanisierung dieses Landes darstellt. Nein, meine Herren, vergessen wir nie, daß die Wirtschaft nicht aus Einzelposten zusammengesetzt ist, sondern aus Relationen, die sämtlich aufeinander abgestimmt sein müssen, will die Wirtschaft ein gesundes, harmonisches Ganzes sein, und soll es ihren einzelnen Gliedern wohlergehen. Zurückgebliebene Teile einer Volkswirtschaft werden ebensogroße Nachteile von ihrem Nachhinken haben, wie ungebührlich Vorauseilende sich eines Tages als verfrühte Vorläufer einer kommenden Epoche erkennen werden.

Das ist das Geheimnis abgeglichener Wirtschaftsführung, daß die einzelnen Glieder in harmonischer Weise zusammenarbeiten und im gemeinsamen Tempo in die Zukunftsaufgaben hineinwachsen. Das gemeinsame Tempo gemeinsam zu beschleunigen, liegt im gemeinsamen Interesse eines ganzen Volkes. Deshalb ist es gebieterische Pflicht auch für das deutsche Volk, sich im Ausland umzusehen und mit offenen Augen die Wirtschaft der anderen Völker zu studieren.

Aus dieser Erkenntnis heraus ist es zu begrüßen, daß besonders in den letzten zwei Jahren eine ganze Reihe von Studienkommissionen neben vielen Einzelkaufleuten die Fahrt nach den Vereinigten Staaten von Nordamerika unternahm, um mit eigenen Augen das Land und seine Fortschritte zu besehen, die eine Welt in Staunen setzen, und von denen heute jede Tageszeitung, jede Fachschrift in mehr oder weniger belehrender Weise schreibt.

Der Handel war bis vor kurzem noch recht spärlich bei diesen Fahrten vertreten. Meist waren es Industrielle, Ingenieure, überhaupt Leute der Produktion, die es für nötig und richtig hielten, die Vereinigten Staaten unter dem Gesichtspunkt des Lernens und Vergleichens zu besuchen. Aber vergessen wir nur nicht, daß eine amerikanisierte Produktion in der Luft hängt, wenn nicht die Amerikanisierung der Verteilung mit ihr Schritt hält. Dies aber ist Aufgabe des deutschen Kaufmanns, und deshalb gehört auch er an die Front, wenn es heißt: Wirtschaftler, besucht das Land der unbegrenzten Möglichkeiten! Diese zweite Erkenntnis war die Veranlassung zu einem Entschluß des Großeinkaufsverbandes Nürnberger Bund e. G. m. b. H., Essen-Nürnberg-Berlin, eine Studienfahrt nach den Staaten zu unternehmen, deren ganz spezielle Aufgabe es war, die

Verhältnisse des amerikanischen Handels möglichst eingehend zu untersuchen, und deren Reiseleitung anzugehören ich die Ehre und Freude hatte.

Ehe ich zum Positiven komme, lassen Sie mich das Negative vorwegnehmen. Der Kreis unserer persönlichen Beobachtungen, von denen ich Ihnen heute kleine Ausschnitte vortragen werde, ist naturgemäß ein zeitlich und örtlich begrenzter. Es liegt im Wesen einer Studienfahrt, daß sie sich auf eine Anzahl typischer Beispiele beschränken muß. Trotzdem glaube ich, daß unsere Kommission während des siebenwöchigen Aufenthaltes in der Union den denkbar besten Einblick bekommen hat, wie dies in dieser Zeit nur überhaupt möglich war. Ich hatte die Reise in neunmonatiger Arbeit vorbereitet, und wir besuchten die bekanntesten Warenhäuser und eine größere Anzahl besonders empfohlener Spezialgeschäfte in den Städten New York, Boston, Buffalo, Detroit, Chikago, Cleveland, Pittsburg, Washington, Baltimore, Atlantic City und Philadelphia, und es sei an dieser Stelle dankend erwähnt, daß uns neben der selbstverständlichen Unterstützung deutscher Behörden eine in diesem Maße unerwartet liebenswürdige Aufnahme seitens der amerikanischen Behörden und Privaten, des amerikanischen Handelsministeriums, der übergeordneten Handelskammer der Vereinigten Staaten zu Washington und der lokalen Handelskammern sowie der Leiter der privaten Betriebe zuteil geworden ist. Ohne diese Unterstützung, zu der auch das reiche schriftliche Material der Broschüren der Chamber of Commerce of the United States und des Department of Commerce zu Washington gehört, die uns zu den uns besonders interessierenden Fragen freigebigst überreicht wurden, wäre, ich gestehe es hier offen, der Erfolg unserer Reise sicherlich nur die Hälfte des heutigen gewesen.

So war es uns möglich, einen Überblick über die Zustände des Handels in dem eben genannten geographisch begrenzten Gebiet, dem unseren europäischen Verhältnissen, soweit man von Ähnlichkeit überhaupt sprechen darf, am ähnlichsten Landdreieck, zu gewinnen, der es mir gestattet, Ihnen heute eine Reihe von Fragen mit großer Bestimmtheit und Sicherheit vorzutragen und zu beantworten.

Trotz dieser Bestimmtheit darf bei Betrachtung amerikanischer Wirtschaftsmethoden nicht der Fehler der Verallgemeinerung gemacht werden. Neben den Übertreibungen, die aus einem gewissen Wichtigkeitsgefühl oft die Berichte von Amerikareisenden färben, und die durch die Beeindruckung des Reisenden durch die Fülle des Anderartigen bis zu einem gewissen Grade verständlich und entschuldbar sind, ist die Verallgemeinerung des an gewissen Stellen der Union Gesehenen ein Fehler, der meines Erachtens den Wert vieler Veröffentlichungen herabmindert. Bitte lassen Sie nie außer acht, daß Amerika das Land der Gegensätze ist, daß Chikago anders arbeitet als Boston, daß New York nicht Amerika ist und trotzdem die Metropolis der amerikanischen Länder, ja der Welt ge-

nannt werden darf, daß man als Beobachter mit jedem neuen Tag vor Überraschungen und neue unerwartete Probleme gestellt wird. Wir wollen dies bei Betrachtung auch der heutigen Ausführungen nicht vergessen.

Ehe ich auf Einzelheiten der amerikanischen Handelsweise eingehe, muß ich Ihnen einen Rahmen skizzieren für das spätere Bild.

Der amerikanische Einzelhandel trat uns in vier Hauptformen entgegen:

1. im Postversandhaus,
2. im System der Kettenläden,
3. im Warenhaus,
4. im Spezialgeschäft.

Wir sprechen über das Ausland, und deshalb beginne ich mit jener Form, die in unserer Wirtschaft die noch wenigst verbreitete ist, dem Postversandhaus. Es ist geboren aus dem Erfordernis, den Farmer mit den Bedürfnissen des täglichen Lebens, seien sie, welche sie wollen, zu versorgen. Die Ausdehnung des Landes und die Bedeutung der Landwirtschaft für den amerikanischen Staat rechtfertigen die Ausbildung dieser Handelsform zu einer hervorragenden Verteilungsart. Die Arbeitsweise der Postversandhäuser, die mit ihrer Kundschaft, soweit sie nicht nebenbei Warenhäuser angegliedert haben, nur auf schriftlichem Wege verkehren, und die mit einem erstaunlich durchgearbeiteten und massenhaft verbreiteten Katalogmaterial ihre Aufträge hereinholen (täglich z. B. bei Sears Roebuck & Co. durchschnittlich 80 000 bis 85 000 Aufträge), darf in diesem Kreise als bekannt vorausgesetzt werden. Es scheint, daß man auch in Deutschland diese Handelsform übertragen möchte. Ich muß gestehen, daß ich ein wirtschaftliches Bedürfnis für diese Form des Einzelhandels in Deutschland heute nicht sehen kann. Es mag sein, daß manche wenige Gegenden das System begrüßen würden. Im großen und ganzen gesehen jedoch glaube ich, daß die Entfernungen zu den nächsten Städten, in denen alles Wünschenswerte zu haben ist, zu gering und die Verbreitung des ortsansässigen Handels in Deutschland zu regelmäßig und ausgedehnt ist, als daß Postversandhäuser für die Überzahl der deutschen Gaue begehrenswert und notwendig seien.

Eine in den letzten Jahren ganz ungeheuer verbreitete Form des Einzelhandels bilden die Chain stores; das System der Kettenläden hat sich dank seiner guten Durchorganisation und schnellen Anpassung an die Erfordernisse der Zeit zum bedeutendsten Konkurrenten der alleinstehenden Spezialgeschäfte und auch der Warenhäuser herausgebildet. Diesem System ist äußerste Aufmerksamkeit zu schenken. Es besteht in der Zusammenfassung einer großen Anzahl mittlerer und kleiner Ladengeschäfte unter einer einzigen großkapitalistischen Leitung. Ein Umstand, der bei uns heute zwar noch nicht maßgebend ist, aber auch einmal sich geltend machen

wird, hat das Aufkommen der Chain stores gegenüber dem Warenhaus in Amerika ganz besonders gefördert: das ist das Verkehrsproblem. In einem Land, in dem der Kraftwagen tägliches und für jedermann gebräuchliches Verkehrsmittel geworden ist, häufen sich die parkenden Wagen vor den großen Kaufhäusern in so großer Menge, daß die Kundschaft ganze Straßen weit ihre Wagen aufstellen und zu Fuß zum Warenhaus gehen muß. Dazu kommt, daß die Zeit, welche die Autos auf gleicher Stelle stehen dürfen, beschränkt ist und deshalb die Unannehmlichkeit damit verbunden ist, nach einer oder eineinhalb Stunden zum Wagen zurück zu müssen und ihn wieder anderswo aufzustellen. Diese reine Äußerlichkeit soll ganz einschneidend die Entwicklung der Kettenläden gegenüber den Warenhäusern gefördert haben. Bei ihnen ist der Andrang nicht der gleiche. An Stelle der Zentralisation ist die Dezentralisation des Verkaufs bei gleicher Zentralisation des Einkaufs getreten.

Auch den Kettenläden ist also das typische Merkmal großkapitalistischer Betriebe, die größtmögliche Einkaufszusammenfassung, eigen und damit die Möglichkeit, Einkaufsvorteile besonderer Art zu erringen. Auch sie sind in der Lage, durch eine gleichmäßige und großzügige Verkaufspropaganda suggestiv auf das kaufende Publikum in hohem Maße einzuwirken. Sie können wie das Warenhaus die Reklame in ihren erdenklichsten Formen ausnützen und ausschlachten und werden deshalb von amerikanischen Wirtschaftskreisen nach wie vor als noch außerordentlich entwicklungsfähig betrachtet.

Es liegt mir eine Schrift von Mr. Edward Filene, dem großen Warenhausmann Bostons, dessen Betrieb ausgezeichnet durchorganisiert ist und sich erstaunlich rasch entwickelte, vor, in der dieser — es ist eine Denkschrift an das Department of Commerce, Washington, unter dem Titel „Coming Changes in Distribution“ — eine ganz gewaltige Entwicklung des Chain-store-Systems in Amerika prophezeit und seine Kollegen vom Warenhaus sowohl als auch die nicht zusammengeschlossenen Einzelhändler, also seine Konkurrenz (meine Herren, das ist beachtenswert), offen vor diesen warnt. Er sieht die Rettung vor ihm nur in der Zusammenschließung der Warenhäuser zu Warenhauskonzernen einerseits und der Detailspezialgeschäfte anderseits (das ist hochinteressant) in einer Weise, die er weitschweifend umschreibt, und die letzten Endes auf die Art der deutschen Einkaufsgenossenschaften hinauskommt. Vor- und Nachteile werden in dieser Schrift in recht objektiver und, wie mir scheint, auch erschöpfender Weise aufgezählt.

Ich halte es für angebracht, an dieser Stelle einige wenige Zahlen anzuführen. Zahlen sind in Vorträgen weniger beliebt als beim geschriebenen Wort; aber die Form der Kettenlädenorganisation ist doch noch zu wenig in Deutschland bekannt, als daß man nicht bei ihr noch etwas verweilen müßte. Wohl haben auch wir Filialbetriebe, wie Kaisers Kaffeegeschäfte und wenige andere, aber die Macht der amerikanischen

Chains muß durch Zahlen belegt werden. Das Handelsministerium in Washington gab uns auf unsere diesbezüglichen Fragen folgende Ziffern anhand:

Es gibt in den Vereinigten Staaten rund 500 000 Detailgeschäfte mit einem Gesamtumsatz von schätzungsweise 35 Milliarden Dollar; von diesen sind etwa 35 000 in „chains" aller Art zusammengeschlossen. Es gibt allein in der Kolonialwarenbranche 27 verschiedene Kettenläden-organisationen, die zusammen 25 000 Läden unterhalten. Das Gesamt-kolonialwarengeschäft in der Union beläuft sich auf ungefähr 11 Milliarden Dollar, wovon diese 27 Chain-stores-Organisationen rund 1 Milliarde Dollar tätigen, also 10 Prozent des Gesamtkolonialwarengeschäftes. Von den übrigen 10 000 Kettenläden gehören 2500 den fünf Gruppen der 5- und 10-Cent-Stores an. In Filenes Buch liest man, daß im Jahre 1923 allein die Woolworth-Company, die größte 5- und 10-Cent-Stores-Organisation, 1200 Einzelläden mit einem Umsatz von über 193 Millionen Dollar unterhielt und die Kresge-Company in etwa 220 Läden ungefähr 82 Millionen Dollar umsetzte. Die J. C. Penney Company machte 1923 in 475 Läden 62 Millionen Dollar Umsatz. Nach den amerikanischen Ministerialmitteilungen sind 3500 Zigarrenläden in drei Gruppen zusammengeschlossen, von denen nach Filene die United Cigar Stores Company allein 2520 Läden unterhält.

Zu den größten Chain-stores-Organisationen gehört die Great Atlantic and Pacific Tea Company, der über 8500 Läden angeschlossen sind, und die einen Umsatz von 315 Millionen Dollar im Jahr erzielt. Es gibt sechs verschiedene Chain-stores-Organisationen der Schuhwarenbranche mit zusammen 500 Läden und zehn Chains of Drug stores mit zusammen 750 Läden. Die United Drug Company allein zählt 269 Verkaufsstellen und über 8000 lagerhaltende Agenten.

Diese Ziffern mögen genügen, um ein Bild davon zu machen, welche Einkaufskraft diese Chain stores haben, und wie sehr sie zur Konkurrenz der Warenhäuser und der Detailgeschäfte herangewachsen sind. Habe ich auch hier nur einige der größten Chain stores genannt, so ist zu beachten, daß nach Professor Dr. Nystrom, dem Direktor der Retail Research Association, das Chain-store-System schon derartigen Umfang erlangt hat, daß in den Vereinigten Staaten weit über 2000 Kettenlädenorganisationen bestehen sollen.

Ich glaube kein falscher Prophet zu sein, wenn ich der Vermutung Ausdruck gebe, daß dem Chain-store-System, dem Filialbetrieb, auch in Deutschland eine große Zukunft offensteht. Wir werden jedoch eine Form entwickeln, die unseren deutschen Verhältnissen speziell angepaßt sein wird. Ansätze hierzu scheinen mir schon vorhanden zu sein.

Wollen wir das amerikanische und das deutsche Warenhaus miteinander vergleichen, so müssen wir

auch hier in ganz besonderem Maße die Verschiedenheit von Warenhaus und Spezialgeschäft in der Union gegenüber gleichen Betrieben in Deutschland ins Auge fassen.

Es ist unbestreitbar, daß das Warenhaus in den Vereinigten Staaten eine Entwicklung genommen und Stellung errungen hat, die über seine Bedeutung in Deutschland erheblich hinausgeht. Wir wissen es, wie schwierig eine objektive Wertung von bestimmten Wirtschaftsformen des eigenen Landes ist, wieviel schwerer ist dies im Auslande. Das liegt ganz besonders darin, daß es unter allen Kategorien Extreme nach der positiven und solche nach der negativen Seite gibt, daß überall einzelne den Stand herabziehen. Wir wissen, daß zwischen dem deutschen Warenhaus und dem deutschen Spezialgeschäft ein heftiger Konkurrenzkampf entbrannt ist, der leider nicht immer mit einwandfreien Mitteln geführt wird. Es ist hier Sache der Gemeinschaft der deutschen Kaufmannschaft, reinigend durch gutes Beispiel und durch Verwarnung auch des eigenen Kollegen vorzugehen und Verwilderungen in den Gepflogenheiten des Wettbewerbs immer mehr auszuschalten. Ich halte es nicht für richtig, hier nach Staatshilfe zu rufen; man soll dem Staat sein schweres Amt als Gesetzgeber nicht noch mehr erschweren, ganz besonders dann nicht, wenn man von den zutreffenden Maßnahmen doch keine grundlegende und vollständig durchgreifende Änderung erwarten kann. Es gilt hier das Wort des amerikanischen Wirtschaftsministers Herbert Hoover, wie an so vielen anderen Stellen: „We cannot catch an economic force with a policeman." („Mit dem Schutzmann können wir wirtschaftliche Kräfte nicht im Zaum halten.")

Dieser Kampf zwischen Warenhaus und Spezialgeschäft besteht auch in den Vereinigten Staaten. Doch er ist gänzlich anders zu werten; denn die beiden Parteien, Warenhaus sowohl als Spezialgeschäft, blicken auf eine andere Entwicklung zurück als bei uns. Es ist notwendig, daß ich bei diesem kurzen Überblick über die Formen des amerikanischen Einzelhandels diese beiden letzterwähnten Arten nicht getrennt, sondern nebeneinander vergleichend betrachte. Ihre Entwicklungsgeschichte geht nicht selten ineinander über. Das heutige amerikanische Warenhaus ging oft direkt aus dem Spezialgeschäft hervor. Sein schnelles Wachstum, das den nicht in die Tiefen der Gründe hineinsehenden Beschauer aufs äußerste erstaunt, ist nicht mehr so absonderlich, wenn man es zahlenmäßig mit dem Wachstum der nordamerikanischen Städte, mit dem ganzen Wirtschaftstempo der Union in Zusammenhang bringt. Scheint es nicht ganz normal, wenn z. B. die Firma Carson, Pirie, Scott & Co. in Chikago, die wir besuchten, im Jahre 1867, als Chikago 10 000 Einwohner hatte, mit 12 bis 15 Angestellten gegründet wurde, und wenn diese Firma heute, da Chikago 3 000 000 Einwohner zählt, 5000 Angestellte beschäftigt? Auch Filene, Boston, hat im Jahre 1881 mit nur 20 Angestellten begonnen

und zählt heute deren 2800; Bostons Einwohnerschaft zählt 1 657 000. Das Riesenwarenhaus Marshall Field in Chikago beschäftigt 14 000 Leute.

Ich darf mich nicht länger bei diesen interessanten Tatsachen aufhalten. Aber ihre Erwähnung war notwendig, obwohl sie nicht das Thema selbst, die einzelnen Wirtschaftsmethoden, bilden. Sie bilden aber in weitestem Maße die Grundlagen, auf denen das Thema erst voll erfaßt werden kann.

Das „langlebige" Spezialgeschäft also ging zweierlei Wege: Entweder es entwickelte sich durch Angliederung von immer neuen Abteilungen zum Warenhaus, oder es wuchs zu einem sehr großen Spezial-Store heran. Welchen Weg es wählte, hing sehr häufig, so erklärte man mir, damit zusammen, welche Branche diejenige der Gründung war, und daneben naturgemäß auch die Einstellung des Gründers selbst. Die Branche spielt, wie gesagt, häufig eine große Rolle. Während wir in Deutschland erstklassige Spezialgeschäfte in jeder Branche, sei es Konfektion oder Haus- und Küchengeräte, Kunstgegenstände oder Herrenhüte und was es auch sein mag, finden, glauben wir bei unserer Studienfahrt eine grundlegende Beobachtung gemacht zu haben: Die Branchen, in denen der Herr einkauft, haben sich mit größerem Erfolge zum Spezialgeschäft entwickelt als die Betriebe, die Waren für die Damen führen; sie gingen, mit Ausnahme der reinen Konfektionshäuser, im überwiegenden Maße den Weg zur Warenhausentwicklung. Keine Regel ohne Ausnahme; aber man begründete mir diese Tatsache mit der Einstellung der Käufer. Der Herr geht zum Einkaufen mit dem ganz bestimmten Vorsatz, sich dies und jenes zu beschaffen. Er bevorzugt das Spezialgeschäft, da er hier ohne Ablenkung durch andere Dinge schnell aus einer guten Auswahl seine Wünsche befriedigen kann. Anders die Mehrzahl der Damen. Sie gehen gerne „shopping". Die Vielheit der Warenhausabteilungen erst weckt bei ihnen Kaufwünsche, während sie in Mußestunden durch die bequemen und unterhaltenden Räume der Department Stores wandeln. Die Erklärung leuchtet ein. Sie gibt auf alle Fälle auch uns zu bedenken.

Es mag Ihnen aufgefallen sein, daß ich vorhin einmal den Ausdruck „das langlebige Spezialgeschäft" gebrauchte. Darin beruht nämlich ein weiteres Verschiedenheitsmoment zwischen unseren Spezialgeschäften und denen über dem Atlantischen Ozean drüben: Das deutsche Spezialgeschäft ist in der Regel eine Familiengründung und vererbt sich vom Vater auf den Sohn oder wird in seiner alten Form verkauft; das amerikanische Geschäft jedoch ist nicht selten ein Gelegenheitsbetrieb. Man muß dies mit amerikanischen Augen betrachten, unter dem Gesichtspunkt amerikanischer Freizügigkeit und sprunghafter Geschäftsauffassung, wenn man verstehen will, daß Geschäfte häufig von einer Stadt in die andere verlegt werden, der Markt gleichsam abgegrast und dann die Weide verlassen wird. So kommt es, daß kleinere und mittlere Betriebe gegründet werden, rasch aufblühen und doch wieder verschwinden, wenn der Inhaber die gewünschten Dollars gemacht hat und etwas anderes für einträglicher betrachtet. Uns fehlt das Verständnis für diese Art der Geschäftsführung; aber Nichtkenntnis des eben Ausgeführten würde ein ganz falsches Bild von dem amerikanischen Handel in seiner Gesamtheit geben. Man würde Schlüsse ziehen, daß etwa dieses oder jenes Geschäft wieder vom Warenhaus aufgesogen oder an die Wand gedrückt worden wäre, während ganz andere Gründe sein Verschwinden herbeiführten. Auch auf das Verbandswesen der Union ist diese Tatsache von einschneidendem Einflusse gewesen. Ein Genossenschaftswesen fand daher drüben keinen fruchtbaren Boden. An seine Stelle traten lose Interessentenvereinigungen, die von Fall zu Fall allerdings sehr energische, geschlossene Aktionen unternehmen.

So leben und wirtschaften nebeneinander die vier von mir skizzierten Formen des amerikanischen Einzelhandels: das Spezialgeschäft, das Warenhaus, die Kettenläden und das Postversandhaus. Jede strebt zu größter Blüte, jede zu größter Wirtschaftsmacht, ausgedrückt in Dollars, im Umsatz, im Verdienst, in der Gründung neuer Niederlassungen.

Der Schlüssel aber zu dieser Macht liegt im Geist, der im Betriebe waltet. Die Gunst der Verhältnisse kann fördern, die Ungunst schaden; aber die Wurzel zum Aufstieg liegt im System, in der Organisation.

Verschiedene Gesichtspunkte waren es, die uns bei unserer Studienfahrt besonders auffielen, und deren Beachtung uns in erster Linie die Erfolge der amerikanischen Wirtschaft im Einzelhandel seiner verschiedensten Formen zu bringen scheint. Sie sind einmal in der allgemeinen Wirtschaftsauffassung, in den großen Gedankengängen und Ansichten des amerikanischen Kaufmanns zu suchen und zum anderen zu sehen in den ins Kleine gehenden kaufmännischen Einrichtungen und Gepflogenheiten, in der Organisation und dem Geist des Innenbetriebes.

Wie ein roter Faden zieht sich der Begriff des Kundendienstes durch die Gedankenwelt des Geschäftsmannes, und wie in der hohen Politik das Schlagwort vom hundertprozentigen Amerikaner allerorts wiederkehrt, so denkt und fühlt und handelt der Kaufmann drüben unter dem Begriff des „Service". Service in jeder Form ist der Inbegriff kaufmännischer Erkenntnis: Wer will, daß der Kunde zu ihm komme, der müsse ihm und seinen Wünschen dienen. Wie der altpreußische Dienstgedanke seit Fridericus Rex ein selbstverständlicher Bestandteil des vorrevolutionären deutschen Beamtentums war, und wie wir hoffen, daß er es wieder werden möge, wie der Dienst am Vaterland das Ideal des Offiziers ist, so ist der Dienst am Kunden das A und Z der amerikanischen Wirtschaft. Ihm ordnet sich der Chef mit derselben Selbstverständlichkeit unter wie die Angestelltenschaft, auf ihn ist die Einrichtung des Geschäfts

nach Bequemlichkeit und Zweckmäßigkeit eingespielt, alle technischen und organisatorischen Maßnahmen werden unter diesem Gesichtspunkt getroffen.

Es scheint naturgemäß, daß der kapitalstarke Betrieb den Kundendienst in einer dem Kunden mehr in die Augen fallenden Weise betreiben kann. Die auch bei uns bekannten Warenhaus-Speisesäle und -Frisierräume sind in den Vereinigten Staaten zu einer Vornehmheit und Üppigkeit ausgebaut, die weit über das bei uns zu Sehende und auch über das nach unseren Begriffen Notwendige hinausgeht; aber das ist es eben, daß der Amerikaner nicht bei dem von der Kundschaft Geforderten stehen bleibt, sondern freiwillig darüber hinausgeht, mehr zu bieten, und in diesem Übertreffen beruht ein gut Teil amerikanischen Konkurrenzkampfes: Es ist ein Wettkampf um die Gunst der Kunden; nicht ein Herabziehen des anderen konnten wir bemerken, sondern ein Streben nach Übertrumpfen des Wirtschaftsgegners. Dieses Aneifern hat sein Gutes: Es bringt alle vorwärts, ist aber sehr teuer und wird nur von dem wirtschaftlich Starken erfolgreich angewandt werden können; aber ist dies nicht überall so? Das Warenhaus hat hier einen zweifellosen Vorsprung vor dem kleineren Geschäft. Dieses gibt aber den Kampf nicht mutlos auf, sondern es zieht die ihm günstigen Register, die im großen und ganzen die nämlichen sind, wie bei uns:

Die individuelle Bedienung wird auf ein Höchstmaß getrieben. Man sucht nicht nur den Kunden beim Namen zu kennen und bezahlt deshalb Leute mit gutem Personengedächtnis im Detailgeschäft besonders gut, sondern man versucht auch die Familienverhältnisse zu erforschen, die Geburtstage der Kinder, denen man entweder dann eine Glückwunschkarte schickt oder kurz vor denen man die Eltern auf hübsche Geschenke für die lieben Kleinen aufmerksam macht. Die Einwirkung auf das Kind wird überhaupt mit der gleichen Sorgsamkeit gepflegt wie das Eingehen auf die Gedankengänge der Frau. Die Frau und ihr Interessenkreis stehen daher auch im Mittelpunkt der amerikanischen Verkaufspsychologie.

Aus dieser Schilderung darf aber nicht die Schlußfolgerung gezogen werden, daß nun etwa der amerikanische Kaufmann ziel- und wahllos alle Wünsche seiner Kundschaft erfüllen würde. Wir befinden uns doch im Land der Rationalisierung und Typisierung! Wie paßte da das von mir soeben Vorgetragene sonst dazu? Wir kommen über diesen anscheinend vorhandenen Widerspruch eben nur hinweg, wenn wir nicht schematisch irgendeine F o r m nachzuahmen oder nachzuempfinden versuchen, sondern wenn wir uns gleichzeitig dem amerikanischen D e n k e n anpassen: Die Kundschaft läßt sich drüben auch belehren. Sie gibt etwas darauf, wenn der erfahrene Kaufmann ihr erklärt, daß diese und jene ausgesuchten Formen auch wirklich die von erprobten Fachleuten als die am richtigsten erkannt worden sind.

Ist die Frage der R a t i o n a l i s i e r u n g und T y p i s i e r u n g zwar in erster Linie eine solche, die die Industrie beschäftigt, so spielt sie dennoch auch im Handel eine bedeutende Rolle. Der Ausschaltung der Verschwendung in der Wirtschaft diente auch die im Januar 1925 erstmalig von dem trefflichen Vorkämpfer der Arbeitsersparnis und der Organisation, dem amerikanischen Wirtschaftsminister Hoover, einberufene National Distribution Conference, die sich unter anderem auch eingehend mit Handelsfragen befaßte.

Über diese Fragen, die hier nicht eingehend behandelt werden können, die aber schon Gegenstand eifriger Zeitungsdiskussionen waren, wird in Kürze ein zusammenfassendes Werk erscheinen, dessen Manuskript mir erst vorgestern zufällig zugeleitet wurde, und das ich dem Studium der Handelskammern empfehlen möchte; es ist eine Abhandlung Dr. Birnbaums, betitelt „Organisation der Rationalisierung in Deutschland und Amerika". Dr. Birnbaum, der teilweise die gleichen Originalschriften der Chamber of Commerce und des Department of Commerce seinen Studien zugrunde legte wie ich in meinem Wirtschaftsbericht des Nürnberger Bundes, kommt ebenfalls zu der von mir verfochtenen Ansicht, daß Rationalisierung in Handel und Industrie ein Gebot der Stunde sei, daß sie der individuellen Arbeit nebenher noch immer genügend Spielraum zur freien Entfaltung lasse, und daß die Furcht vor einer Verödung gänzlich unangebracht sei. „Die Abneigung gegen die sogenannte „Amerikanisierung", wie man roh so oft jene Bestrebungen nennt, ist nur dort berechtigt, wo sie sich gegen Übertragung von Äußerlichkeiten, die ihre Wurzel in den anders gearteten Verhältnissen der neuen Welt haben, wendet. Diese berechtigte Abneigung darf uns niemals aber davon abhalten, die großen Errungenschaften Amerikas zu verfolgen und zu versuchen, sie unter voller Erkenntnis der bei uns anders gearteten Grundlage auch für uns auszuwerten."

Es bestätigt sich, was ich eingangs sagte: Der Geist und das Zusammenwirken aller Kräfte erst machen die Amerikanisierung restlos möglich.

Wir werden das nicht in wenigen Monaten oder Jahren zuwege bringen; aber der deutsche Kaufmann hat die Pflicht, sein Volk mitzuziehen. Er muß mit der Industrie Hand in Hand gehen, um die Wirtschaft leistungsfähiger zu machen; er muß die Typisierung da, wo sie wirklich angebracht erscheint, in weitestem Maße unterstützen, um eine mit der ausländischen konkurrenzfähige Massenqualitätswaren-Industrie zu schaffen; er muß ferner den Service-Gedanken pflegen und in die Tat umsetzen; denn der Service-Gedanke ist eines jener Mittel, die die Kauflust anregen und damit die Wirtschaft ankurbeln helfen. Denn vergessen wir nie, daß wir heute mit der Weltwirtschaft derartig verflochten sind, daß es nichts helfen würde, wenn wir uns gegen die Gedankengänge, die

uns aus irgendeinem Grunde augenblicklich nicht liegen, stemmen: Machen wir nicht mit, machen andere das Geschäft; die übrigen schreiten weiter, wir dürfen nicht zurückbleiben, nein, wir wollen im Gegenteil, soweit dies unsere inner- und außenpolitische Lage, die uns ja immer wieder Fesseln auferlegen, gestatten, doch wieder zu den Führenden im großen Rennen gehören!

Zu diesen allgemeinen Fragen, die beherrschend auf den Handel einwirken, gehört auch die K r e d i t f r a g e. Die Vereinigten Staaten werden uns mit den herrlichsten Farben als ein, nun, ich möchte sagen, Kreditelysium beschrieben. Gebieten Sie Halt, wo Sie diese Ansichten hören, und sagen Sie den Kreditherolden: „Geht selbst hin und seht!“

Es ist richtig und darf hier ausgesprochen werden: Die Handhabung der Kredithergabe einer Anzahl deutscher Banken schießt noch immer über das Maß nicht nur des Notwendigen, sondern auch des Gerechtfertigten hinaus. Die Bestimmungen einer übermäßigen Überdeckung haben in vielen Fällen nichts mehr mit einer Sicherung des Kreditgebers gemein; sie werden zu unerträglichen Fesseln für den, der einen gerechtfertigten, vorübergehenden Kredit in Anspruch zu nehmen wünscht. Amerika würde eine derartige die Wirtschaft abdrosselnde Kreditpolitik für unerträglich und unverständlich halten. Ich möchte nicht mißverstanden werden; ich spreche nicht von den aus währungspolitischen Gründen oftmals notwendigen Reichsbankkredit-Restriktionen. Auch die noch immer geforderten Bereitstellungsprovisionen hemmen den Kreditverkehr in oft ungerechtfertigter Weise. Aber die Krediterlangung ist in den Vereinigten Staaten nach unseren Erfahrungen und den uns vorliegenden Formularen an die gleichen und teilweise eine noch genauere Überwachung möglich machenden Bedingungen geknüpft wie bei uns. Personalkredite ohne Realdeckung sind zwar erhältlich, aber nur in Ausnahmefällen und nur von den ihrem Charakter und Lebensauffassung nach den Geldgebern durchaus bekannten Persönlichkeiten. Die Fälle schienen mir gezählt zu sein.

Diese kurze Betrachtung des amerikanischen Kreditwesens darf nicht verlassen werden, ohne der eigentlichen K o n s u m f i n a n z i e r u n g zu gedenken.

Wo die Konsumfinanzierung uns entgegentrat, da war sie weniger gewollte Wirtschaftsform als vielmehr eine Konsequenz des Service-Gedankens. Das Gros der amerikanischen Wirtschaft lehnt eine Konsumfinanzierung in dem uns gebräuchlichen Sinne ab, wenigstens anerkennt sie solche nur für ganz bestimmte Warengattungen, in erster Linie für Automobile. Ich habe bei unseren vielen Besuchen keinen Betrieb kennen gelernt, der mit einer der bei uns so viel genannten Konsumfinanzierungsgesellschaften, den Discount companies, arbeitet. Wir alle erinnern uns, wieviel Staub die Bewegung der Konsumfinanzierung im vergangenen Jahre aufwirbelte, und es war naturgemäß, daß wir an der Quelle uns nach ihrem Aufbau ganz genau informierten. Aus diesem Grunde er-

scheint es mir wertvoll, daß die Chamber of Commerce sowohl als das Handelsministerium in Washington und auch die Wirtschaftler der Universität New York vor Überspannung der Kreditwirtschaft in sehr, sehr eindringlichen Worten warnten. Die Herren betonten den Gesichtspunkt, der auch uns von jeher als wesentlich erschien, nämlich, daß wir in Deutschland Methoden nachmachen wollten, die uns in Anbetracht unserer Wirtschaftslage nicht anstehen. Amerika als Land des Geldüberflusses und der Hochkonjunktur kann doch wahrlich in keinem Punkt weniger mit Deutschland, das durch die Inflation und die vorhergegangenen Kriegs- und Revolutionsjahre um wertvolle Teile seines Vermögens gebracht wurde, verglichen werden als gerade in Finanzfragen! Wenn schon amerikanische Wirtschaftspolitiker und amerikanische Wirtschaftspraktiker wie die Großbanken ihre Stimme warnend erheben, daß die Geschäftswelt der Vereinigten Staaten sich nicht allzu weit in ein Kreditnetz begeben möchte, wieviel schwerwiegender ist diese Warnung für uns aufzufassen! Der deutsche Einzelhändler ist häufig gleichzeitig Kreditnehmer gegenüber den Banken und Fabrikanten auf der einen Seite und auf der anderen Seite Kreditgeber gegenüber seiner Kundschaft. Das Kreditwesen ist ein sehr zart geflochtenes Netz, und nur lückenlos erfüllt es seinen Zweck. Wenn sich Maschen öffnen und das Netz Risse bekommt, so nützen auch die übrigen Maschen, die noch halten, nichts, und darin liegt die Gefahr des Kreditwesens in Deutschland, daß durch die noch nicht vollständig konsolidierten Verhältnisse immer wieder Einzelbetriebe ausfallen und das Kreditgebäude erschüttert wird.

Es scheint mir ferner beachtenswert, daß unsere Studienkommission in der Lage war, von der authentischen Stelle der Chamber of Commerce schwarz auf weiß einen Bericht mit nach Hause zu bringen, in dem die Für und Wider des Abzahlungssystems und damit dieser Art der Konsumfinanzierung eingehend beleuchtet werden. Auch diese Schrift ist trotz der Aufzählung der die Wirtschaft fördernden Gesichtspunkte eher eine Warnung davor als eine Aneiferung dazu. Nicht zuletzt muß bei den uns bewegenden Kreditfragen als wichtiger Faktor die „Volkserziehung zum nötigen Kreditverständnis“ genannt werden. Es ist nicht einerlei, wie und wann man Kredit in Anspruch nimmt, und hier ist uns Ford einmal als Kaufmann, nicht als Techniker, ein wertvoller Lehrer. Sagt er doch: „Die einzige Zeit, in der ein Geschäftsmann mit einiger Sicherheit Geld aufnehmen darf, ist, wenn er keins braucht.“ Das heißt, wenn er es nicht braucht als Ersatz für Leistungen, die er von Rechts wegen selbst zu verrichten hätte. Befindet sich das Unternehmen in ausgezeichnetem Zustande, ist es nur erweiterungsbedürftig, so ist das Borgen verhältnismäßig ungefährlich. Braucht ein Geschäftsmann dagegen Geld infolge mangelhafter Geschäftsführung, dann ist das einzige Gegenmittel, der Sache selbst zu Leibe zu rücken, das Übel von innen heraus zu kurieren — und keine äußeren Pflästerchen aufzulegen. Ein Unternehmen, das seine eigenen

Mittel mißbraucht, wird auch die geborgten Mittel mißbrauchen. Heilt die Mißstände — darauf kommt es an! Ist das geschehen, wird das Unternehmen auch wieder sein eigenes gutes Geld schaffen, ebenso wie der geheilte menschliche Körper eine genügende Menge gesunden Blutes produziert."

Wollen auch wir unserem deutschen Einzelhandel diese Worte immer und immer wieder in die Seele pflanzen!

So wie ein Mantel nicht paßt, wenn der Anzug darunter nicht sitzt, so werden die bisher aufgezählten volkswirtschaftlichen Methoden in eine Wirtschaft nicht passen, wenn die privatwirtschaftlichen Vorbedingungen nicht tadellos in Ordnung sind.

Der Einzelbetrieb ist die Lebenszelle der Wirtschaft. Der ganze Körper kann nur gesund sein, wenn seine Einzelteile gesund sind, und wenn das Blut eine richtige Zusammensetzung und der Puls einen richtigen Schlag aufweisen. Der Pulsschlag der Wirtschaft ist der Rhythmus der Organisation. Die kleinen Vorteile sind oft von größter Wichtigkeit für das Ganze. Deshalb ist es auch wertvoll, einen Blick zu tun in jene Einzelheiten, die der Außenstehende für nebensächlich, der wahre Kaufmann aber für wesentlich hält. Hierüber einiges:

Es ist auffallend, welche Sorgfalt die von uns besuchten Handelsbetriebe auf die Bearbeitung des Kassenzettels legen. Genaueste Ausfüllung, tadellose Schrift und mehrfache Kontrolle sind die Vorbedingungen für den ordnungsgemäßen Geschäftsverkehr innerhalb des Betriebes. Der Kassenzettel bildet nicht selten das Rückgrat für die gesamte Buchhaltung, Expedition und Lagerkontrolle. Eine erfahrungsgemäße Unterteilung in perforierte Abschnitte und eine entsprechende Anzahl meist verschiedenfarbiger Durchschläge machen es möglich, daß dieses eine Papier eine solche vielseitige Verwendung finden kann. Es ist hier nicht Raum, näher auf Einzelheiten dieser interessanten Sache einzugehen, da ich im Rahmen des Vortrages nicht mit genügend Beipielen aus der Praxis dienen kann. In meinem Buch über die „Amerikafahrt des Nürnberger Bundes" jedoch habe ich mich über diese Frage ausführlich geäußert, ebenso an Hand von Formularbeispielen über eine weitere Frage, die Lagerkontrolle. Dieser wird, glaube ich, in Deutschland noch immer zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Die Meinungen darüber sind ja wohl auch in den Vereinigten Staaten außerordentlich verschieden und infolgedessen auch die Methoden, nach denen die Lagerkontrolle durchgeführt wird. Aber ein Gesichtspunkt ist wesentlich, und das ist der, daß nach Ansicht nicht nur erster Praktiker, sondern auch nach Ansicht von Regierungsstellen der Vereinigten Staaten die Lagerkontrolle und damit die Übersicht über das Sachvermögen des Betriebes ebenso wichtig ist wie die Kenntnis der Barkontostände eines Unternehmens. Dieser Gesichtspunkt zeitigte ebenfalls Warnungsschriften der Handelskammer der Vereinigten Staaten zu Washington, in denen diese in außerordentlich instruktiver Weise den Einzelkaufleuten entgegenruft, daß nicht nur der Großbetrieb, sondern

auch der kleine Kaufmann und der Gewerbetreibende unbedingt sicherer disponieren müssen, und daß der Verdienst am Ende des Jahres kein zufälliger, sondern ein durchaus planmäßiger werden muß. Fast Wort für Wort gelten diese Mahnschriften auch für unsere Verhältnisse und stellen die uns Wirtschaftlern bekannten Zusammenhänge zwischen Umsatz, Kapital, Zins, Preisreduktionen, Lagergröße und Reinverdienst in klarer Weise dar. Es wäre sehr wünschenswert, wenn auch die deutschen Handelskammern, soweit dies nicht schon geschehen ist, in dieser Weise in Zusammenarbeit mit den Handelsredaktionen bedeutender Zeitungen oder durch Flugschriften recht intensiv auf den Einzelkaufmann einwirken würden. Wohl tun dies bereits unsere Verbände; aber ich hielte es für wertvoll, wenn gerade eine neutrale Stelle, wie die Handelskammern, diesen Gesichtspunkt unermüdlich bearbeiten würde. Wenn diese meine Anregung auf fruchtbaren Boden fiele, wäre dies meines Erachtens ein neuer, wertvoller Teilerfolg der Amerikareise des Nürnberger Bundes.

Es ist sehr schade, daß es nicht möglich ist, über Buchhaltung, Expedition und Versandwesen, über Vertriebsorganisationen besonderer Art heute sich auszusprechen; aber jeder einzelne Gesichtspunkt bietet eine solche Fülle von Material, daß er wert wäre, ein Spezialthema zu bilden. Ich kann Sie für heute nur auf ein amerikanisches Werk verweisen, das ich mit bestem Gewissen eine Bibel des Einzelhandels nennen darf: Es ist Mr. Filenes, des erfolgreichen Bostoner Kaufmanns, Werk „Mehr Rentabilität im Einzelhandel", das vor wenigen Wochen in deutscher Übersetzung erschien. Hier sind Anregungen, die unmittelbar von Amerika auf unsere Betriebe übernommen werden können, selbstverständlich immer mit der Modifikation, wie sie jeder Betrieb für sich bedarf; denn vergessen wir nicht, was ich früher sagte, auch Amerika arbeitet nicht einheitlich, sondern seine Stärke liegt in der individuellen Organisaton des einzelnen Betriebes, in dem Kopf, der jeweils den Betrieb zu dem machte, was wir heute bewundern. Macy in New York, das Haus, das ob seiner beispiellosen Billigkeit bekannt ist, hat gänzlich andere Verkaufsgrundsätze wie Wanamaker am gleichen Platze, dem man besonderen Geschmack in seinen Kunstabteilungen nachrühmen darf, oder Marshal Field in Chikago, das mächtigste Warenhausunternehmen unter einem Dach. Filene, Boston, wieder ein anderes Riesen-Warenhaus, ist auf anderen Grundsätzen aufgebaut als die eben genannten und forciert den Kellerbetrieb, das sogenannte Basement, in einer Weise wie kaum ein anderes Unternehmen. Diese kurze Andeutung der Verschiedenartigkeit der Methoden mag Ihnen allein schon zeigen, daß es meines Erachtens überhaupt keine nur-amerikanischen Methoden mehr gibt, sondern typisch amerikanisch ist meist nur die Anwendungsart, das Ausmaß, der Schwung und der Mut und die Aufmachung, mit dem diejenigen Methoden angewandt werden, die auch wir und England und Frankreich kennen, die wir aber letzten Endes nicht

im gleichen Maße ausnützen oder ausnützen können. Amerika ist eine vorzügliche Schule. Nicht jedes Lehrfach einer Schule aber wird im späteren Leben anwendbar sein. Aber niemand trägt schwer daran, und der allgemeine Blick wird durch jedes Mehrwissen erweitert, so auch beim Studium amerikanischer Wirtschaftsmethoden. Wie man das Gelernte verwertet, ist Sache des eigenen Könnens und der eigenen Initiative, ist auch Sache der finanziellen Grenzen und technischen Möglichkeiten.

Diese finanziellen Grenzen und technischen Möglichkeiten des Betriebes bestimmen auch das Ausmaß der Statistik, die ein Betrieb treiben muß. Ist die Buchhaltung das Abbild des Betriebes, ausgedrückt in den Zahlen der Vergangenheit, so ist die Statistik ein Voranschlag und Wegweiser für die Zukunft. Sie soll so angelegt sein, daß ihre Zahlen durch den Vergleich vergangener Jahre und Monate und durch das Ziehen bestimmter Schlüsse den Kaufmann in die Lage versetzen, sich ein ungefähres Bild von der nächsten und weiteren Zukunft seines Geschäfts zu machen.

Wir haben in amerikanischen Betrieben sehr weit durchgeführte Statistiken gesehen, die die Aufstellung eines sicheren Haushaltsplans ermöglichten und die ein gutes Abbild von der Konjunktur und Rentabilität nicht nur des Gesamtbetriebes, sondern auch einzelner Abteilungen gaben. Wie die gewissenhafte Ausfüllung des Kassenzettels und anderer Belege einerseits und die sorgfältige Buchführung andererseits die Grundbedingung für eine geordnete Übersicht über die vollzogenen Geschäftsvorgänge bilden, so ist die Statistik ein notwendiger Bestandteil der modernen Geschäftsführung geworden. Auf keinem Gebiet der Organisation ist dem geistigen Tätigkeitsfeld solch großer Spielraum gelassen wie auf dem der Statistik, und der Kaufmann wird sein schöpferisches Talent hier besonders zeigen können. Nicht diejenige Statistik ist die beste, die die meisten Zahlenreihen und den größten Blattverbrauch aufweist, sondern jene, die im Gegenteil mit einem möglichst knappen Aufwand an Schreibkraft und Arbeitszeit eine weitgehende Übersicht ermöglicht. Es wird also bei Anlage auch der mit der Statistik des Betriebes nicht unmittelbar zusammenhängenden Formulare bereits darauf Rücksicht genommen werden müssen, daß deren Endziffer schon die Grundlage für die Zusammenstellung im Geschäftsleitungsbureau darstellen. Die Statistik soll keinen Leerlauf verursachen, sondern eine Ergänzung der Dispositionskraft des Chefs, die dieser sicher, wenn einmal eingeführt, nicht mehr missen will.

Im gleichen Maße, wie die Größe des Betriebes und die Art der vertriebenen Waren Einfluß auf die Ausgestaltung der Statistik haben wird, in gleichem Maße wird auch der Ausbau der Reklame von diesen Gesichtspunkten abhängen. Daß in Amerika auf dem Gebiete der Kundenwerbung ganz Außerordentliches geleistet wird, hängt nicht nur mit dem Gedanken des Kundendienstes, sondern auch mit der aus der Übersetzung des Handels sich ergebenden Notwendigkeit zusammen, daß jeder sich um

sein Licht an der Sonne in ganz besonderem Maße rühren muß. Es gilt auch hier, was ich vorhin sagte: typisch amerikanische Reklamearten sind uns nicht begegnet. Wir kenne sie alle; die Straßenreklame bei Tag und bei Nacht, die Zeitungsreklame und die in den Magazinen, die Flugschrift und den Katalog, das Schaufenster und die Sonderausstellung, das Vorführen lebender Modelle und praktischer Maschinenanwendung. Aber das Maß, in dem diese Reklame drüben betrieben wird, ist ungeheuer, ist grandios, ist erstaunlich, ist erdrückend. Es ist naturgemäß, daß dort, wo Geldüberfluß herrscht, für die Reklame ein weit größeres Tummelfeld zur Verfügung steht als bei uns. Unschöne Auswüchse bleiben dabei nicht aus. Die Reklame im einzelnen beschreiben, hieße ein Buch für sich füllen. Was ich hier Ihnen sagen kann, ist nur der eine große Gesichtspunkt: Die Reklame in den Vereinigten Staaten wendet sich in höherem Maße, als dies bei uns bis jetzt der Fall ist, an den Wunsch des Kunden. Sie setzt viel weniger die Beschreibung des angebotenen Gegenstandes in den Vordergrund, als vielmehr die dem Kunden durch Gebrauch des Gegenstandes gebotenen Vorteile und Bequemlichkeiten. Daß die Reklame „wahr“ sein muß, ist eine Grundbedingung für Amerika sowohl wie für Deutschland.

Die mir zur Verfügung gestellte Zeit geht ihrem Ende zu. Ich muß daher darauf verzichten, daß große Kapitel der sozialen Frage im Einzelhandel zu behandeln und auf die Ausbildung des Personals, die eine wesentlich andere ist als bei uns, einzugehen. Die Unterschiede in den Personalfragen Deutschlands und Amerikas sind einmal begründet in der anderen Einstellung des Arbeitnehmers zum Arbeitgeber und umgekehrt und zum andern in der anderen Stellung des Staates zur Wirtschaft. Amerika treibt eine Planwirtschaft, in der der Staat in weitestem Maße seine Hilfsmittel zur Erforschung wirtschaftlicher Verhältnisse, wie Konjunkturschwankungen usw., zur Verfügung stellt, in der Handelshochschulen, Handelskammern und Ministerien in enger Fühlungnahme zusammenarbeiten, um aber, und das ist wesentlich, dann letzten Endes der Wirtschaft nicht Gesetze zu präsentieren, sondern Vorschläge zur Verbesserung vorzulegen. Die Wirtschaft erkennt, soviel wir beobachten konnten, den Wert dieser überparteilichen Feststellungen, und der Staat erreicht dadurch eine Beeinflussung der Wirtschaft im national gewünschten Sinne, ohne eigenmächtig mit gesetzlichen Mitteln und Bindungen vorgehen zu müssen. So trat uns auf unserer Studienreise die amerikanische Wirtschaft als eine Planwirtschaft entgegen, die aber trotzdem in freiestem Maße beweglich ist und individuelle Führer voll auswirken läßt.

Der amerikanische Staat geht damit — mit Ausnahme der drüben heftig befehdeten Antitrustgesetzgebung — den Weg, den der Herr Landtagsabgeordnete Jäger (Celle) für den deutschen Staat auf der Einzelhandelskundgebung in Dortmund am 10. Mai 1927 in seinen Schlußworten wünschte: „Verwaltung, Hände weg von der Wirtschaft! Staat,

du hast zu führen und das Volk zu betreuen. Du hast nicht selbst zu wirtschaften, wohl aber der Wirtschaft die Wege zum Aufstieg zu ebnen." Die amerikanische Wirtschaft ist die kapitalistischste aller Wirtschaften, und es geht ihr Streben darnach, die einzelnen, individuellen, selbständigen Kleinbetriebe zu großkapitalistischen Riesenunternehmungen zusammenzuschmelzen. Das Kapital ist Trumpf amerikanischer Wirtschaft; aber der einzelne Kopf kommt auch unter dem zusammengeschlossenen Kapital zu seiner Geltung. Wir hatten den Eindruck, daß der Abteilungsleiter ein durchaus freier und in seinem Beruf befriedigend arbeitender Mann ist, der ganz nach seinen individuellen Leistungen eine gehaltliche und gesellschaftliche Stellung einnimmt.

Dies muß in amerikanischer Umgebung erfühlt werden, um in seiner ganzen Tragweite und Bedeutung erfaßt werden zu können. Es bleiben uns, wenn wir nur in deutschen Verhältnissen leben, sonst der Rätsel zu viel.

Ich habe Ihnen heute eine ganze Reihe einzelner Probleme vorgetragen. Ich habe Ihnen gezeigt, unter welchen Gesichtspunkten die amerikanische Volkswirtschaft arbeitet, und habe Ihnen Beispiele gebracht, wie der amerikanische Innenbetrieb organisiert ist, und darf wohl als Zusammenfassung sagen, daß alle diese amerikanischen Gedankengänge außerordentlich beachtlich für uns sind, und daß diejenigen Gesichtspunkte, die heute unsere Wirtschaft noch nicht zu berühren scheinen, sicher über kurz oder lang auch bei uns auftauchen werden. Wir müssen uns also mehr, als dies bisher der Fall war, ernstlich mit den Problemen nicht nur Amerikas, sondern der ganzen Welt befassen; denn ebenso wie uns die amerikanischen Verhältnisse bis zu einem gewissen Grade berühren, tangieren uns ja auch auf der anderen Seite die gänzlich anders gelagerten Verhältnisse Rußlands. Es ist unsere Pflicht als Wirtschaftsführer, nach allen Seiten zu hören und zu sehen und aus den Erfahrungen der übrigen Länder dasjenige herauszuholen, was für uns wertvoll ist. Wir finden in Amerika hiervon sehr viel, wenn auch die Übertragung in den überwiegenden Fällen eine Umstellung auf die durch andere Voraussetzungen auch anders gelagerten Verhältnisse in unserem Vaterland nötig macht. Unsere Sache ist es, die Organisierung und Amerikanisierung nicht mit Gewalt zu einem Maximum zu treiben, sondern in kühler Erwägung das Optimum zu erfassen.

(Lebhafter Beifall.)

END OF
TITLE